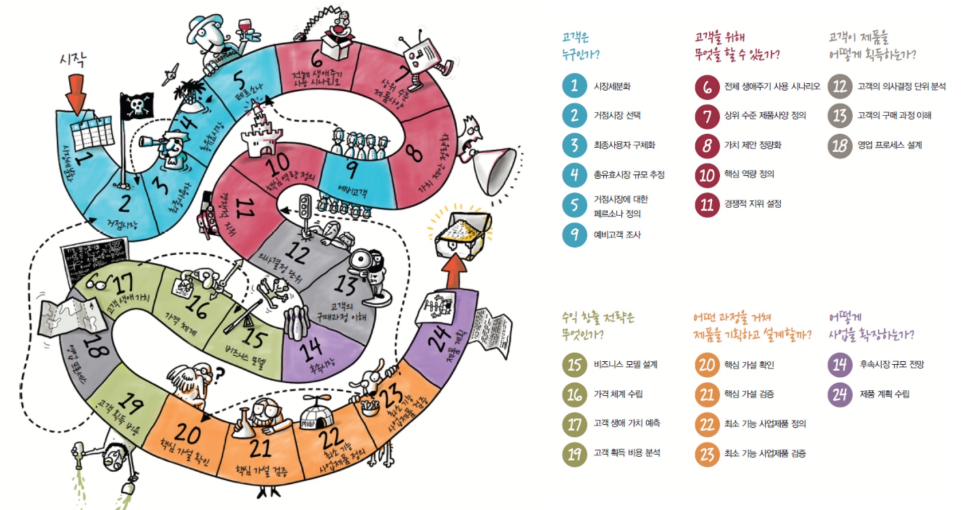


벤처창업 (START-UP)

Week 4: 스타트업 바이블 Step 6, 7, 8, 10, 11

Hansoo Kim, Ph.D
YUST MIS / E-Biz Research Center / BNC

6가지 테마와 24단계 창업 프로그램



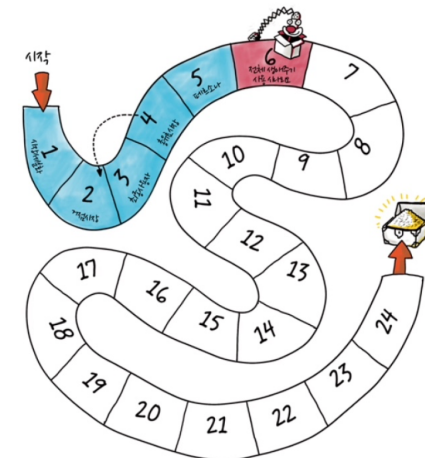
고객을 위해 무엇을 할 수 있는가?

— Hansoo Kim, YUST/BNC

STEP 6

고객의 제품 구매 과정을 스캔하라

Full Life Cycle Use Case

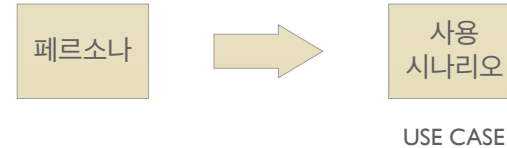


6단계 과제

- 페르소나가 제품 발견부터 구매, 사용, 가치 획득, 지불, 재구매 추천에 이르기까지 어떻게 행동하는지 자세하게 기술한다.
- 문제를 적시에 해결하고 비용 효과적으로 다루려면 사용 시나리오를 왜 확대해야 하는지 이해하는 것이 중요하다.
- 전체 생애주기 사용 시나리오에 다양한 모습을 상세히 기술해 멤버들이 명확히 이해하고 몰입하도록 유도한다.

전체 생애주기 사용 시나리오는 처음부터 끝까지 고객에게 제공하는 가치, 고객의 활용 목적에 초점을 뒀다.

고객이 제품을 어떻게 사용하는지 이해하기!



사용 시나리오 (USE CASE) : 시스템을 개발할 때 사용자의 요구사항, 시스템의 범위와 기능, 사용자와 시스템 간 상호작용 등을 사용자 관점에서 처음 부터 끝까지 자세하게 정의하는 시나리오로 보통 벤다이어그램 형태로 표현된다.

전체 생애주기 (Full Life Cycle) : 고객생애주기, 제품 수명주기와 구별되는 개념으로 대표고객이 제품을 발견하고 구매한 다음 실제로 사용하고 재구매에 이르는 전체 과정을 의미한다.

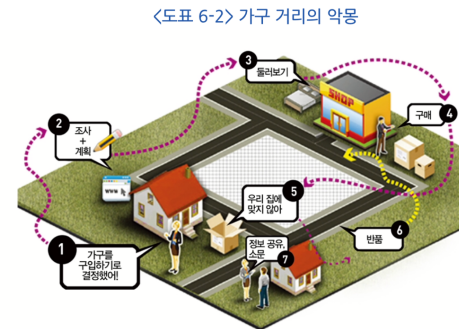
전체 생애주기 사용 시나리오의 범위

■ 전체 생애주기 사용 시나리오에 반드시 포함할 내용

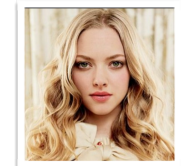
1. 최종사용자는 어떤 경우에 다르게 일하기 위한 욕구가 생기거나 새로운 기기가 필요하다고 판단할까?
2. 그들은 어떤 경로로 제품 정보를 찾을까?
3. 그들은 어떻게 제품을 비교하고 분석할까?
4. 그들은 어떤 과정을 거쳐 구매를 결정하는가?
5. 그들이 제품을 어떻게 설치, 적용하는가?
6. 그들이 제품을 어떻게 사용하는가?
7. 그들이 제품 가치를 쉽게 인식할 수 있을까?
8. 그들은 어떤 방식으로 비용을 지불하는가?
9. 그들은 사후관리, 유지 및 보수를 얼마나 빈번히 요구할까?
10. 그들이 재구매하거나 입소문을 내고 추천할 가능성이 있을까?

(사례) 가구 쇼핑의 혁명, FILLBEE 사용 시나리오

3D 모델링을 통한 내 방에 꼭 맞는 가구를 선택하게 하는 전자 상거래 사이트



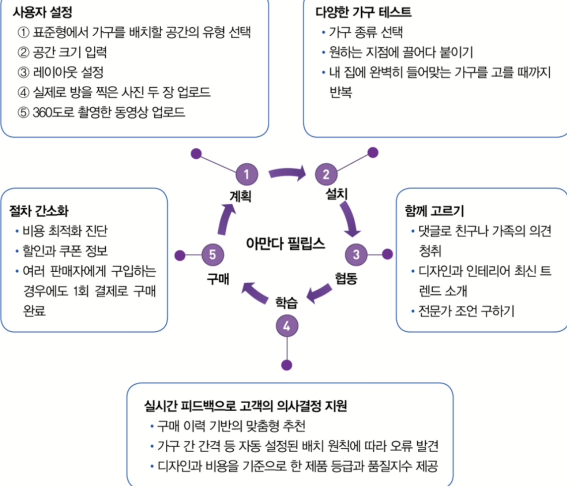
“사용자가 겪는 현존하는 방법의 불편함 파악”



- 페르소나 -
아만다 필립스

FILLBEE PRESENTATION DECK 2
가구 쇼핑에서 고객이 겪는 불편함(새로운 해결책이 등장하기 전의 전체 생애주기 사용 시나리오 예시)

아만다 필립스 사용 시나리오



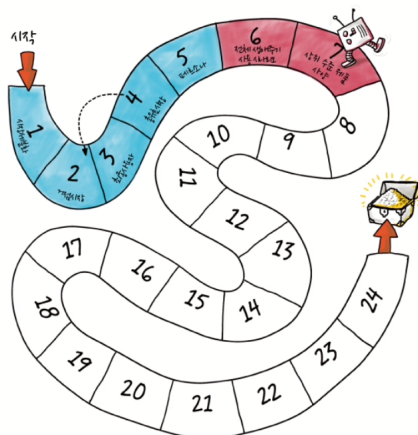
SUMMARY

전체 생애주기를 창의적이고 시각적으로 묘사하면 제품이 고객의 가치사슬에 자리 잡는 방법과 고객의 선택을 어렵게 만드는 장애요인을 분명히 알 수 있다. 고객이 실제로 제품을 사용하는 과정(전통적인 '사용 시나리오')을 이해하는 것만으로는 판매시점에 닥칠지도 모를 문제에 완벽히 대비하지 못한다는 사실을 기억하자.

STEP 7

제품을 시각적으로 표현하라

High-Level Product Specification



7단계 과제

- 제품을 시각적으로 표현한다.
- 제품의 기능이 아니라 그 기능이 창출하는 가치에 초점을 둔다.



상위 수준의 제품 사양을 정의하면 목표고객에게 더욱 집중하는 것은 물론 누구도 오해 없이 '그것'이 무엇인지 쉽게 떠올린다.

7단계, 이제 제품에 대해서 시작하자!

- 지금까지 우리가 제공하려는 제품의 명확한 이미지를 만들기 위해, 우리는 고객에게 몰두하여 그들의 욕구와 행동을 분석했다.
- 이제 이 과정을 계속해서 반복할 것이다!
- 고객에 대한 이해 없이, 제품에 대한 정의를 하면, 고객의 요구사항과 관련이 없는 제품이 탄생할 가능성이 크다.
- 설령 제품을 확신하더라도, 출발점은 언제나 고객이다!

상위 수준의 제품 사양 정의

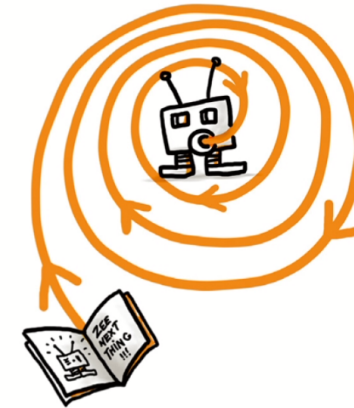
- 시장에 출시할 최종 제품을 시각화 하라!
- 시각화를 통해 팀 멤버들이 갖고 있던 불 명확성이 드러나게 된다.
- 최종 산출물에 대한 정의와 합의 없이 일을 진행하면, 더 큰 어려움을 겪게 될 것이다.
- 만약 소프트웨어나, 웹사이트를 개발한다면, 화면과 화면 사이의 논리적 순서도를 그린다.
- 시각화한 제품 사양에 대한 내용은 잠재고객과도 공유해 제품 이해도를 높여야 한다.

제품 브로슈어 만들기

- 1페이지 광고 => 제품 기능을 소개하는 브로슈어 만들기
 - 제품이 제공하는 효용과 고객이 얻는 가치에 초점을 두고 구체적으로 묘사하라.
 - 목표 고객이 왜 당신의 제품을 구매해야 하는가 하는 질문에 대한 답을 제시해야 한다.
 - 제품 기능을 소개하는 브로슈어를 페르소나에게 보내는 것을 목표로 한다.

<도표 7-1> 혁신적인 나선형 구조

신규 벤처를 위한
초기적의 제품 솔루션은
고객이나 팀과 질문, 토론, 탐색을
무수히 반복해 얻는다.



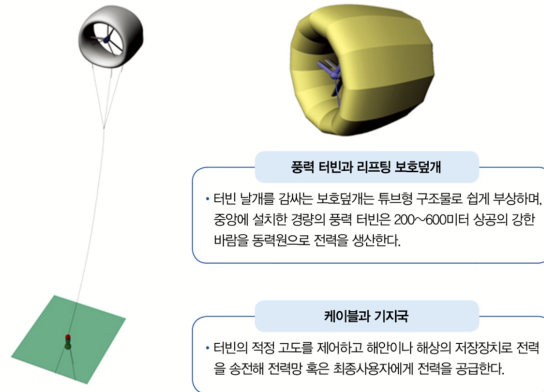
어디서부터
어떻게 시작해야 할지
모르겠다면
마케팅 브로슈어 제작을
출발점으로 삼아라.

제품의 혁신적인 나선형 구조는 브로슈어를 제작하면서 가속도가 붙는다. 하지만 너무 집착하지 말자. 제품 브로슈어는 정보 획득에 집중하도록 도와주는 도구일 뿐이다.

알테이로스 에너지 Altaeros Energies

알테이로스 창업 팀은 고도가 높아질수록 풍속이 빠르고 일정하다는 점에 착안해 해상 기지에서 공중 풍력 발전용 터빈을 띄우는 아이디어를 제시했다. 개념적으로는 단순하고 명쾌했지만 그들은 수강생, 교수, 잠재고객 앞에서 사업계획서를 발표하다가 자신들이 큰 난관에 봉착했음을 깨달았다. 기계의 모양이나 제작 방법을 구체적으로 정의하지도 이미지화하지도 못했던 것이다. 그들에게 아예 의미 있는 피드백을 주는 것 자체가 힘들 정도였다.

〈도표 7-2〉 알테이로스의 상위 수준 제품 사양



〈도표 7-6〉 라이프타임 서플라이 브로슈어 표지



〈도표 7-7〉 라이프타임 서플라이 브로슈어 속지



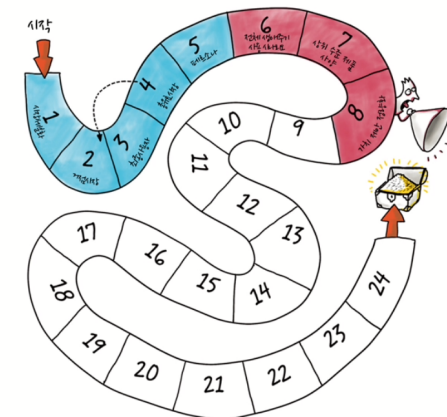
SUMMARY

창업 멤버와 잠재고객은 제품을 가시적으로 표현한 브로슈어를 통해 비로소 제품의 본질과 가치의 핵심에 접근한다. 그렇다고 지나치게 많은 시간과 자원을 투자해가며 세부 기능과 외형까지 규정하지 말고, 상위 수준에서 큰 그림만 그린 다음 계속 다듬어 나가자. 이것은 생각보다 훨씬 어려운 작업이지만 이 과정을 통해 창업 멤버들의 열정과 역량을 한곳으로 결집해 한 방향으로 나아갈 수 있다. 제품과 서비스의 특징, 기능, 가치를 담은 브로슈어는 당신의 제안을 더욱 명확하고 이해하기 쉽게 설명해주는 도구다.

STEP 8

제품의 가치를 숫자로 제시하라

Quantify the Value Proposition



8단계 과제

- 제품이 고객에게 제공하는 가치를 정의한다.
- 가치를 정량적 척도로 나타내 고객이 이해하기 쉽고 명확하게 표현한다.



구체화를 향한 행진은 계속되어야 한다. 가치 제안 정량화는 측정 가능한 지표를 이용해 목표고객이 얻는 혜택을 이해하기 쉽게 표현하는 작업이다.

‘말하고자 하는 바를 숫자로 표현할 수 있으면 정확히 아는 것이다. 반면 측정할 수 없으면 당신이 아는 것은 빈약하고 불충분한 지식이다.’

– Lord Kelvin (영국 과학자)

단순하게 표현하라! 현재 AS-IS VS. 미래 POSSIBLE

- 페르소나의 최우선순위를 파악하고 집중할 준비를 끝냈다면,
 - 아무 변화가 없는 ‘현재’와 제품을 채택함으로써 바뀌는 ‘미래’를 비교해 보자. (긍정적으로 바뀌는 “미래”는 분명 실현 가능해야 한다!)
 - 정량화한 지표로 두 경우를 비교했을 때 나타나는 숫자의 차이가 바로 가치제안 (Value Proposition)이다.
- 가치제안을 서술한 다음, 그림이나 표를 통해 차이를 분명하게 표현해야 한다.
- 약속은 적게, 실천은 그 이상으로!

센스이에블 테크놀로지스

최우선순위 : 제품 개발 시간 단축과 적기 출시

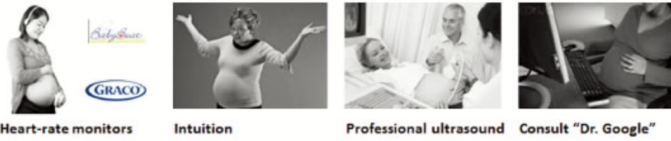
현재	4~4일: 2D 드로잉, 3D 캐드모델, 3D 핸드모델	2주: 설계, 제작, 재작업	2~3개월: 금형 제작, 전통적인 방식의 CNC (computer numerical control) (컴퓨터 수치 제어) 소프트웨어, CNC 절삭	전체 개발 기간 총 16주
4주				
아이디어 개발	모델링	시제품 제작	생산(양산)	
프리폼으로 4주보다 단축 가능	4일: 프리폼	3일: 설계, 제작, 재작업	3주: 디지털 금형 설계, 프리폼의 CNC 파일, CNC 절삭	전체 개발 기간 총 8주
미래				
미국 디자인 회사 ↓ 아시아의 장비 공급업체		70% 단축	70% 단축	총 50% 단축

태아와 산모의 유대감 형성, 인터치 inTouch

최우선순위
: 태아의 건강상태 확인과 유대감 형성

<도표 8-2> 인터치의 가치 제안

At the moment, Michelle can use...



With inTouch, Michelle may...

read to her baby, then receive feedback.

Facilitating intimacy and providing reassurance.

inTouch
Connecting mommies with their babies

inTouch technology is proven

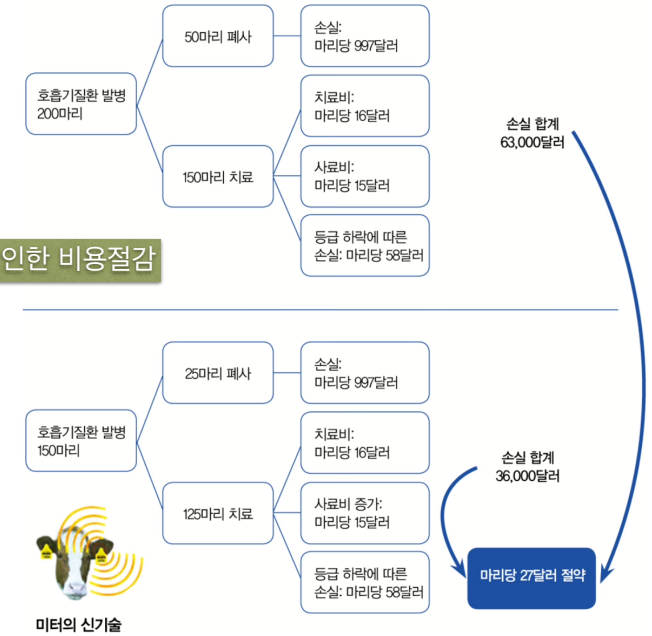
- Data Collection
 - Heart-rate
 - Movement
- Intellectual Property
 - Algorithm that correlates data to positive response

Photos: gadgetmua.com, mothering.com, sheknows.com, parents.com, allvoices.com

질병을 조기에 감지하는 바이오센서, Meater

소 1,000마리 육장 기준

최우선 순위 : 질병으로 인한 비용절감



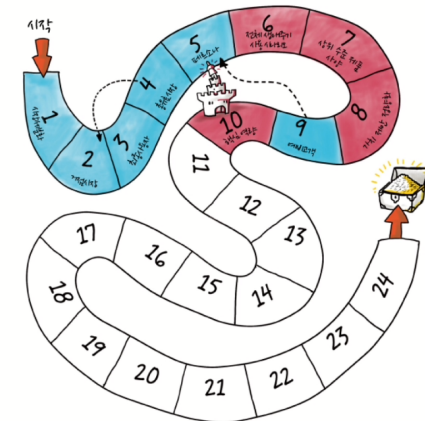
S·U·M·M·A·R·Y

정량화된 가치 제안은 페르소나의 최우선순위를 중심으로 산정한다. 먼저 고객에게 익숙한 ‘현재’의 전체 생애주기 사용 시나리오를 이해하라. 그리고 당신이 제안하는 ‘미래’의 가치를 페르소나의 우선순위를 근거로 명확히 기술하라. 가능하다면 다이어그램을 이용해 한 장짜리 가치 제안 보고서로 만들자. 이것은 고객이 이해하기 쉽고 또 제3자의 의견을 구할 때도 편리하게 쓸 수 있다. 성공적으로 정의한 가치 제안은 창업 과정 내내 큰 도움이 될 것이다. 그러니 시간을 충분히 투자해도 좋다.

STEP 10

핵심 역량을 설정하라

Define Your Core



10단계 과제

- 고객에게 다른 기업이 제시하지 못하는 해결책을 당신이 제시할 수 있는 이유를 설명한다.



고객을 위한 문제 해결에서 경쟁우위를 갖게 해줄 원동력을 찾아야 한다.
이것이 바로 왕관의 보석, crown jewel, 즉 기업의 최우량 자산이다.

핵심역량

- 핵심역량 (Core Competency) : 고객 가치를 경쟁자보다 효과적으로 전달하기 위해 필요한 차별화 된 역량
 - 다른 기업이 흉내내기 어려운 경쟁력의 원천
 - 고객의 문제를 해결하는 과정에서 핵심역량이 빠지면 해결책은 가치를 잃게 된다.
 - 차별화를 통해 경쟁자가 모방하지 못하도록 하는 진입장벽을 만든다.

다양한 핵심역량

- 네트워크 효과 (Network Effect) - 네트워크의 가치는 사용자 수의 제곱에 비례한다.
 - 신규 고객의 경우, 사용자 수가 가장 많은 기업을 선택하는 경우가 많다.
 - Facebook, Google, Linked-In
- 고객 서비스 (Customer Service) - 서비스에 만족한 고객이 영업사원의 역할 - 입소문
 - 일관성있게 최고의 고객 만족도를 유지함
 - Zappos, Nordstrom, Commerce Bank
- 최저가 (Lowest Cost) - 원가 우위 전략, 저비용 구조 정착
 - Walmart
- 사용자 경험 (User Experience)
 - 어떤 시스템, 제품, 서비스를 직, 간접적으로 이용하면서 느끼고 생각하게 되는 총체적 경험
 - Apple

핵심역량

- 지적 자산과 조직 문화도 핵심역량?
 - 특허나 지적재산권 - 제약이나 바이오 산업에서는 결정적 요소
 - 다른 산업에서는 아닐수도 있다 - 산업 환경이 급변하는 경우
 - 전문성 + 잠재력
- 경쟁적 지위와 핵심역량은 다르다!
- 선도 우위는 핵심역량이 아니다!
- 독점 공급 전략도 핵심역량이 아니다!

S·U·M·M·A·R·Y

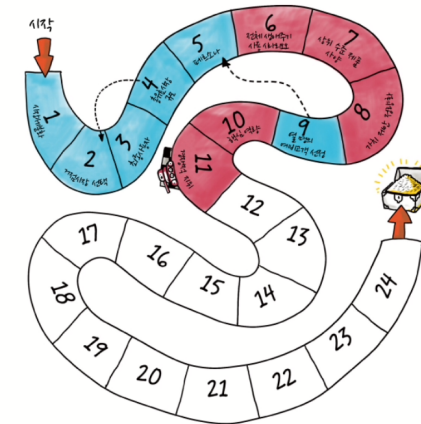
핵심 역량 정의는 지금까지 고객에게 향하던 초점을 내부로 돌리는 첫 단계다. 핵심 역량은 경쟁자에게 없는 당신만의 차별화된 역량을 의미하므로 시간이 흘러도 그것을 고수하면서 개발해야 한다. 일단 핵심 역량으로 정의했다면 급급적 바꾸지 말고 더 강하게 키워 나가라. 만약 핵심 역량이 자주 바뀐다면 효과적으로 구축하지 못하고 있다는 증거이므로 심각하게 받아들여야 한다. 물론 고객의 욕구나 당신의 재능을 새롭게 발견했다면 그에 맞춰 변화해야 한다.

핵심 역량 정의는 쉽지 않고 때론 추상적인 수준에 머물 수도 있다. 어쨌든 이것이 사업 가치를 극대화하는 중요한 단계라는 사실을 절대 잊지 말자.

STEP 11

경쟁력 포지셔닝 차트를 그려라

Chart Your Competitive Position



11단계 과제

- 제품이 페르소나의 구매기준 우선순위 1, 2위를 충족시키는 정도를 보여준다.
- 기존 제품이 페르소나의 우선순위 1, 2위를 충족시키는 정도와 비교하여 설명한다.
- 시장 기회가 핵심 역량과 페르소나의 우선순위에 모두 부합하는지 분석한다.



핵심 역량을
고객의 요구사항에 맞추는 방법은 무엇인가?
핵심 역량을 고객이 간절히 원하는 것,
고객에게 진정한 가치를 주는 제품으로 바꿨을 때 얻는 것이 바로 경쟁적 지위다.

높음

우선순위 2

낮음

XYZ Company

Dunder Mifflin

Contoso

Initech

Customer's
status quo

Fabrikam

낮음 우선순위 1
시장에서 'XYZ' 기업이 차지하는 경쟁적 지위를 보여준다

높음

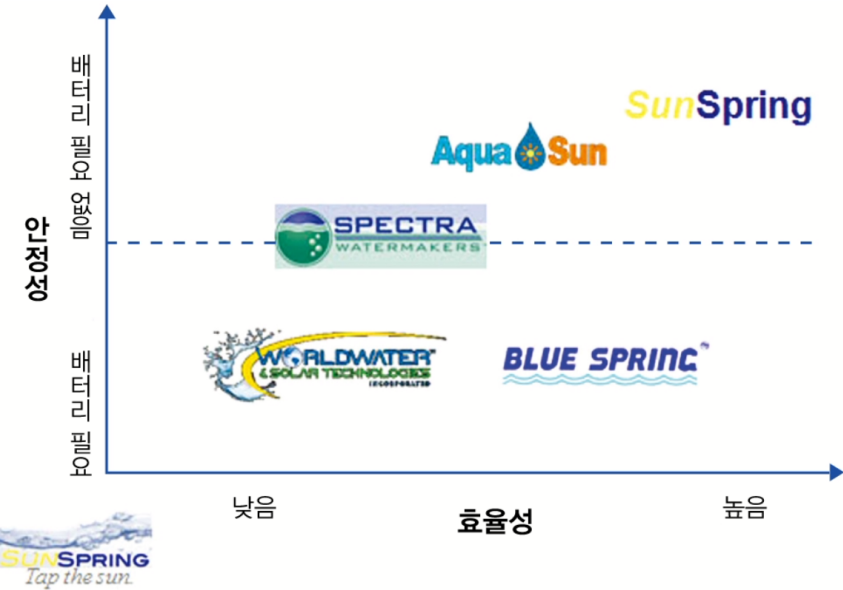
경쟁력 포지셔닝 차트 그리기

경쟁력 포지셔닝은 아주 간단한데 대개는 1차 시장조사 자료의 정확성이 그 결과를 좌우한다. 한마디로 이것은 다시 고객에게 돌아가 자신의 위치를 확인하는 과정이다.

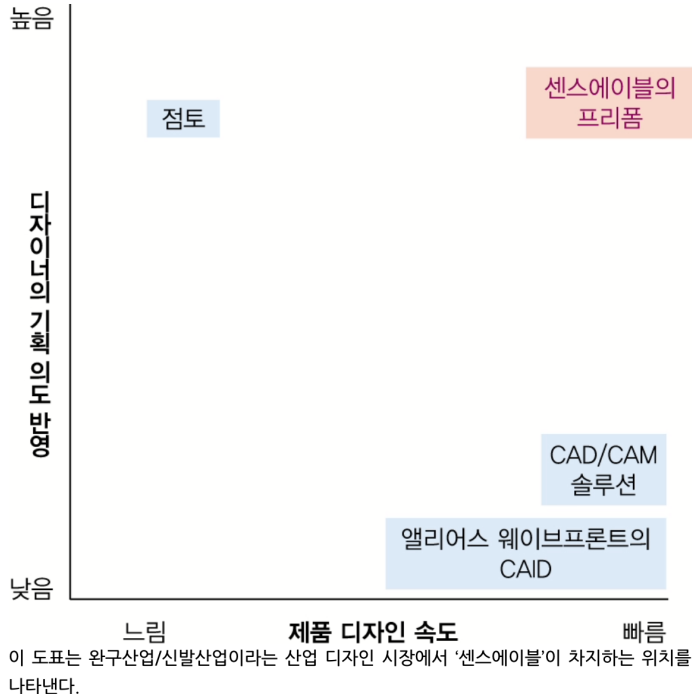
경쟁력 포지셔닝 차트를 그리는 출발점은 페르소나의 구매 기준 우선순위다. 혹시 핵심 역량이 당신의 사려 깊은 성격과 감동을 주는 심성이고 또 제품에 좋은 기능이 많으므로 경쟁력이 있다고 생각하는 것은 아닌가. 그런 것은 구매에 아무런 영향도 미치지 못한다. 경쟁력 포지셔닝 차트에서는 오로지 고객의 구매 기준 1, 2 위만 고려해야 한다. 이제 다음의 순서에 따라 그래프를 그려보자.

- ① X축과 Y축을 이등분한다.
- ② X축에 페르소나의 첫 번째 우선순위를 적는다.
- ③ X축의 0에 가까운 왼쪽에 우선순위의 부정적 상태를 적는다(신뢰성이라면 '낮음').
- ④ X축의 오른쪽 끝에 우선순위의 긍정적 상태를 적는다(신뢰성이라면 '높음').
- ⑤ Y축에 두 번째 우선순위를 적는다. 0에 가까운 아래쪽에 부정적 상태를, 위쪽에 긍정적 상태를 적는다.
- ⑥ 당신과 경쟁자(현재와 미래 모두)의 위치를 표시한다. 고객의 현상 유지 대안도 표시한다.

〈도표 11-3〉 선스프링의 경쟁력 포지셔닝 차트



선스프링의 가치는 태양광발전에 의한 역삼투장치 Photovoltaic reverse osmosis, PVRO를 사용하는 경쟁자들과 대비하여 높은 효율성, 유연성, 기동성, 안정성, 조작 편의성에 있다.



SUMMARY

경쟁적 지위를 정의하는 것은 경쟁자 그리고 고객의 현상 유지 대안과 비교해 제품의 우수성과 차별성을 확인하는 작업이다. 비교 기준은 페르소나의 구매 기준 1위와 2위다. 포지셔닝 확인 결과 차트에서 가장 오른쪽 꼭대기가 당신의 자리가 아니라면 제품을 재평가하거나 적어도 가치 제안 방법을 다시 생각해야 한다. 경쟁력 포지셔닝 차트는 목표고객이 얻을 수 있는 가치를 정량화가 아닌 '비교'라는 직관적인 방법을 통해 설득력 있게 제시함으로써 고객에게 강한 인상을 심어준다.

THANKS!
